委屈可以求全吗？
自我表现视角下职场排斥对个体绩效的影响机制研究*

姜　平[1]　张丽华[1]

([1]中国人民大学劳动人事学院，北京　100872)

摘　要　有关职场排斥对员工绩效的影响结果，已有研究存在不一致的研究结论，表明该领域还存在潜藏的作用机制有待深入发掘。为此，基于自我表现理论，本文构建并检验了一个有条件的间接作用模型，探讨遭受职场排斥的个体如何以及何时可能获得更高的绩效评价。基于一个情景实验和一个多时点、上下级配对的问卷调查，研究结果支持了理论假设：职场排斥会激发个体表面顺从的应对策略，并且这种应对趋向对高集体主义倾向的员工更为明显；而在领导的集体主义倾向较高的情况下，高表面顺从的下属有可能获得更高的绩效评价；当且仅当下属和领导的集体主义倾向都较高时，职场排斥通过表面顺从对绩效评价产生正向影响。

关键词　职场排斥，表面顺从，集体主义倾向，绩效评价，自我表现理论

分类号　B849:C93

1　问题提出

职场排斥，员工在工作场所中感知到的他人的忽视、排挤或拒绝的现象，正日益成为一个普遍而又严重的社会问题(Ferris, Brown, Berry, & Lian, 2008)。调查数据显示，七成以上的员工报告曾遭受过不同程度的排斥对待(陈晨, 杨付, 李永强, 2017)。这种被他人孤立、被排除在工作群体的互动之外是一种痛苦的经历，会给被排斥者及其所在组织造成严重的损害后果。已有研究表明，遭受职场排斥会显著增加员工的心理压力、导致健康问题，甚至引发职场偏差行为，最终损害组织的正常运转，导致组织绩效的降低(相关的文献综述和元分析参见：Howard, Cogswell, & Smith, 2020; 陈晨, 杨付, 李永强, 2017)。然而，有关职场排斥对个体绩效的影响，已有研究得出了不一致的结论。例如，Ferris 等人(2015)基于问卷调查的研究结果表明，在员工基于绩效的自尊水平低的情况下，职场排斥对绩效的影响负向显著，而在基于绩效的自尊水平高的情况下，二者之间关系不显著；而若干实验研究则表明，被排斥的个体表现出了更高的任务绩效水平(Kim, Vincent, & Goncalo, 2013; Sommer & Baumeister,

---

收稿日期：2020-02-10

中央高校基本科研业务费专项资金资助项目（19XNH057）

通信作者：张丽华，lihuaz@ruc.edu.cn

2002)。

如何解释上述不一致的研究发现？以往相关研究主要采取了自我验证或自我增强的理论视角，认为在特定条件下(如高基于绩效的自尊)被排斥的个体会通过更努力地投身工作提高自身的工具性价值，从而获得更好的绩效结果(e.g. Ferris et al., 2015)。然而，由于不同个体的工作能力存在差别，以及遭受排斥导致个体获取资源的渠道受阻(Ferris et al., 2008; Robinson, O'Reilly, & Wang, 2013)，在日益强调协作的工作环境中仅依靠个体自身的努力达到改善绩效的目标并非对所有人都能奏效。因此，学者们呼吁还应该探索其他的理论解释机制，关注个体通过其他方式释放善意从而改善自身处境的可能(Wu, Liu, Kwan, & Lee, 2016)。实际上，Williams (2009)在需要-威胁理论的时间模型中也曾指出，个体还有可能采取顺从这一类社交奴性(social servility)的方式来应对排斥并寻求积极结果，即极度在意融入环境和被他人喜欢，以至于达到易塑和卑屈的程度。然而，在组织管理情境中，有关职场排斥对顺从行为的潜在影响以及对绩效评价的后续影响尚未得到验证。

除此以外，在探讨排斥对个体的影响时，现有的研究主要关注排斥者或被排斥者，而忽略了对旁观者角色的考量(陈晨, 杨付, 李永强, 2017)。实际上，由于旁观者与排斥双方处于同一组织生态系统内，从理论和实践情况来看，不仅排斥会直接或间接地影响到旁观者的情绪、态度和行为，旁观者(尤其是地位重要的旁观者)的态度和行为同样也有可能直接或间接地干预排斥的进程。具体而言，在同事排斥的情境中，领导作为地位显著的旁观者，将如何参与到排斥的过程当中？领导会如何评价被排斥者的特定行为表现？这些问题也有待研究的解答。

针对上述议题，本文拟通过自我表现理论(Baumeister, 1982; Goffman, 1959)构建一个职场排斥影响绩效评价的理论模型，探索同事排斥是否以及何时激发个体表面顺从的自我表现策略，以及领导作为旁观者将如何评价被排斥员工的这种自我表现行为。根据自我表现理论，个体处在一定的社会环境中，并不是被动地对其所处的社会环境作出反应，而是通过不断地调节和控制呈现给他人的信息，特别是有关他们自己的信息，试图影响周围的环境，以便建立起有利于自己的形象，最终实现个人目标(史清敏, 赵海, 2002; Goffman, 1959)。表面顺从作为一种特殊的自我表现策略，体现了个体在面对外部威胁的情境下，通过掩饰和伪装价值观试图减少威胁的努力(Hewlin, 2003, 2009)。由于职场排斥是一种典型的外部威胁情境(Williams, 2009)，我们预期它会引发被排斥者的表面顺从行为，并且这种关系还会受到个体特征(被排斥者的集体主义倾向)的影响。进一步地，鉴于自我表现理论强调“观众”的重要

性，认为自我表现行为的效果取决于“观众”如何评价(Leary, 2019; Tice, 1998)，这就意味着，一方面，探讨表面顺从对绩效评价的影响不能忽视旁观者(即领导)的因素。在本研究中，我们考虑领导的特征(领导的集体主义倾向)将如何影响他/她对被排斥者表面顺从行为的评价从而最终有可能影响到职场排斥的进程。而另一方面，这也表明自我表现理论中的“观众”评价更多是一种主观评价的过程(Tice, 1998)，因此为了保持理论上的一致性，本研究聚焦领导对下属绩效的主观评价(文中统一表述为“绩效评价”)，从而区别于以往得到较多研究关注的任务绩效结果(陈晨, 杨付, 李永强, 2017)。

1.1　表面顺从作为职场排斥的应对策略

基于自我表现理论和社会影响的文献，Hewlin (2003, 2009)最早提出表面顺从的概念，指个体在面临自身价值观与组织价值观不一致时，通过创造虚假表象表现得(在他人看起来)好像他们拥护组织的价值观一样。从表现对象来看，表面顺从与同属于自我表现范畴的印象管理行为不同，印象管理存在于二元关系中，即个体的印象管理是针对具体对象的行为，一般发生在绩效评估、招聘与应聘等情境中，个体通过影响目标人物对自己的印象，以达成期待的目标(Wayne, Liden, Graf, & Ferris, 1997)。而表面顺从则并不指向具体的对象(Hewlin, 2003)，该行为的表达对象既包括同事、领导者，还包括组织外部群体(Hewlin et al., 2016)。已有研究表明，当个体认为他们所处的工作环境不能容忍不同的观点和价值观时，或是他们认为自己在组织中处于劣势地位时，个体更有可能采取表面顺从的策略(Hewlin, 2003, 2009)。此外，自我监控、集体主义倾向以及工作不安全感等特质倾向和认知状态以及辱虐管理等消极领导行为也被证实与表面顺从有关(Hewlin, 2009; Hewlin, Kim, & Song, 2016; Vogel & Mitchell, 2017)。

我们认为职场排斥是导致个体创造表面顺从的重要原因。根据自我表现理论，顺从作为一种特殊的自我表现策略，通常源自人们对于被拒绝、责难或其他惩罚的恐惧，外部威胁越显著，这种应对趋向越强(Baumeister, 1982)。鉴于职场排斥明确传递出一个人不再为群体所接纳的信息，它对个体的自我形象和存在价值构成显著威胁(Baumeister & Leary, 1995)。在这种情况下，通过表面遵从群体的价值观(即便这些价值观与自己的价值观不相符)，被排斥者能够向他人发出信号表明自己适合这个组织(Leary & Allen, 2011)，从而有可能与群体成员建立社会纽带，并促进群体的包容(Williams, Cheung, & Choi, 2000)。反之，表面上不遵从群体价值观对被排斥者而言会是一种危险的策略，因为这样做有可能强化他人对这个人不属于群体的看法，从而导致进一步的排斥和敌对行为(Baumeister, 1997)。因此，基于自我表现理

论，我们认为压制个人价值观并假装接受组织价值观将会是一些个体用来应对职场排斥并寻求重新融入群体的重要途径。据此我们提出假设：

假设 1：职场排斥对被排斥者的表面顺从有显著的正向影响。

1.2 员工集体主义倾向的调节作用

自我表现理论认为，特定情境下的自我表现偏好会因文化和个体差异而有所不同。就文化因素而言，文化中对个体与集体关系的界定、对地位差异的看法、以及有关撒谎和掩饰的文化规则等都可能影响人们对某种自我表现策略的一般取向；而就个体因素而言，许多个体特征，尤其是涉及到人们与他人交往方式的个性特征(如宜人性)，也会影响到自我表现偏好的选择(Leary & Allen, 2011)。当前自我表现领域的研究对上述因素权变效应的检验还非常少，因此，本研究综合考虑文化和个体因素的影响，探讨集体主义倾向这一个体文化价值观变量在职场排斥与表面顺从关系之间潜在的调节作用。

集体主义倾向是指个人将自身视为与集体密不可分的程度(Triandis, 1995)。高集体主义倾向的个体总是以集体利益为先(Triandis, 1995)，重视并维护集体的和谐，并且愿意为之牺牲自身利益或压制不同的价值观或信念(Chen, Chen, & Meindl, 1998; Triandis, 1989)。在遭受职场排斥的情况下，公开表达自己独特的价值观可能会导致分歧扩大，制造矛盾和冲突，而主动压抑自己的异见则有利于缓和矛盾，维持集体的和谐稳定。两相比较，我们认为表面顺从这种委曲求全的做法更符合高集体主义者的特点。这种推论也得到了已有研究的佐证，例如，Pfundmair, Graupmann, Frey 和 Aydin (2015)的研究表明，与低集体主义倾向的个体相比，高集体主义倾向的个体在面对排斥时会更少表现出反社会行为。而 Samnani (2013)也指出，相比于低集体主义倾向的个体，高集体主义倾向的个体在面对职场欺凌时更少实施对抗行为。反之，对集体主义倾向较低的个体而言，他们更重视个人权利、自主性以及自我价值的实现(Chen, Chen, & Meindl, 1998; Triandis, et al., 1988)。他们倾向于认为将个人置于群体之上是一种正确的行为，而将自己屈从于多数人之下则是错误的(Markus & Kitayama, 1991; Schein, 2006; Triandis, et al., 1988)。正因为如此，低集体主义者有时会以牺牲群体利益为代价来追求自己的成功(参见综述，Chen, et al., 1998)。因此，低集体主义倾向的个体不太可能屈从于外部压力而隐匿自己真实的想法(Schein, 2006; Triandis, et al., 1988)，在面对职场排斥时，其通过表面顺从以迎合集体的动机会有所减弱，因为集体和谐与否并不是他们考虑的优先方向。据此我们提出假设：

假设 2：员工集体主义倾向调节职场排斥与表面顺从之间的关系，即被排斥者的集体主

义倾向越高，职场排斥与表面顺从之间的正向关系越强。

1.3 对绩效评价的影响

接下来的问题就变成了：一旦员工选择表面顺从作为应对职场排斥的手段，他们的领导会作何反应？在本研究中，我们着重探讨表面顺从将如何影响领导对员工的绩效评价。以往有关绩效评估的文献表明，领导对员工绩效的评估并不完全客观，相反，它会受到领导的态度、偏好、个性甚至偏见的影响(Fehr et al., 2019; Liden, Wayne, & Stilwell, 1993; Yam, Fehr, & Barnes, 2014)。而自我表现理论也认为，自我表现策略的影响效果取决于“观众”，不同的“观众”对观察到的某种自我表现行为会给予不同的评价(Leary, 2019; Tice, 1998)。例如，以往对印象管理这种自我表现策略的研究表明，下属印象管理对绩效评价的影响取决于领导对下属印象管理行为的归因以及对下属的喜爱程度。只有当领导对其进行利他归因或者喜爱下属时，进行印象管理的下属才会获得更高的绩效评价(Huang, Zhao, Niu, Ashford, & Lee, 2013)。据此，我们推断表面顺从对绩效评价的影响也取决于领导如何看待员工的这种行为。

具体而言，我们认为领导的集体主义倾向是决定下属表面顺从与绩效评价之间关系的重要条件，高集体主义倾向的领导者更加看重下属的表面顺从行为。高集体主义者倾向于将自己看作是社会关系中的一部分(Bachnik, 1994; Markus & Kitayama, 1991; Shweder, 1984)，他们的自尊和自我认同不是来自于证明自己与群体不同或是展现自身独特的品质，而是来自于满足共同的期望和标准，并在群体中实现和谐的社会关系(Kitayama, et al., 1997; Schneider, et al., 2013; Schneider, et al., 2017)。换言之，高集体主义者更愿意遵从群体规范，注重在各方面与群体保持一致(Bond & Smith, 1996)。因此，对高集体主义倾向的领导者而言，他们更希望下属能够以组织利益为先，表现出拥护而非反对组织的行为和言语(Jackson, Colquitt, Wesson, & Zapata-Phelan, 2006; 王震, 孙健敏, 张瑞娟, 2012)。表面顺从体现了个体在自我价值观与组织价值观不一致的情况下，对外表现出拥护组织价值观的立场(Hewlin, 2003, 2009)，这种“拥护组织、支持组织”的表现有利于维护组织的和谐，因而更加符合高集体主义领导者对下属的期待。在这种情况下，下属的表面顺从程度越高，就越有可能得到领导的认可，从而预期能够获得更高的绩效评价。

与高集体主义者总是以集体利益为先，非常重视集体的和谐所不同，低集体主义者更加偏向于以自我为中心的价值理念而不太注重个人与集体是否保持一致(王震, 孙健敏, 张瑞娟, 2012)，并且在社会压力与自身价值观和偏好相矛盾时，他们更倾向于去抵制社会压力而非妥协(Goncalo & Staw, 2006)。因此，当领导的集体主义倾向较低时，他们不太可能通过压

抑自己的真实想法来与组织保持一致，他们也不会要求下属这样做。相反，他们会更加尊重下属的独特性，认为独特的行为模式，如分享独特和反规范的想法，有助于团队的成功(Chen, et al., 1998; Gelfand, et al., 2017; Moorman & Blakely, 1995; Schein, 2006; Schneider, et al., 2013; Schneider, et al., 2017)。换言之，低集体主义领导者更能接受下属在必要时偏离共同的价值观和期望，也更能容忍独特的、反规范的想法的交流。在这种情况下，下属是否表面顺从对他们而言并不重要，因而这也就不会成为他们评判下属表现优劣的标准。因此，在低领导集体主义的条件下，下属表面顺从与否不会影响领导对下属绩效的主观评价。据此我们提出假设：

假设 3：领导的集体主义倾向调节下属表面顺从与绩效评价之间的关系，只有当领导的集体主义倾向较高时，下属表面顺从才对绩效评价存在积极影响。

1.4 有条件的间接作用模型

综合前述假设，本研究实际上构建了一个有条件的间接作用模型，用来描绘遭受职场排斥的员工如何应对职场排斥以及潜在的影响结果。具体而言，由于职场排斥威胁了个体的自我形象和存在价值，我们认为个体会采取表面顺从的自我表现策略予以应对，并且个体的集体主义倾向进一步强化了这种应对趋向；而表面顺从能否影响绩效评价则部分取决于领导者的集体主义倾向，只有当领导者重视并维护集体价值观的和谐时，表面顺从的下属才会获得更高的绩效评价。据此我们提出假设：

假设 4：职场排斥通过表面顺从对绩效评价存在有条件的、正向的间接影响，只有当下属的集体主义倾向和领导的集体主义倾向都较高时，这种间接作用才显著。

综合以上论述，本研究的理论模型如下图 1 所示。

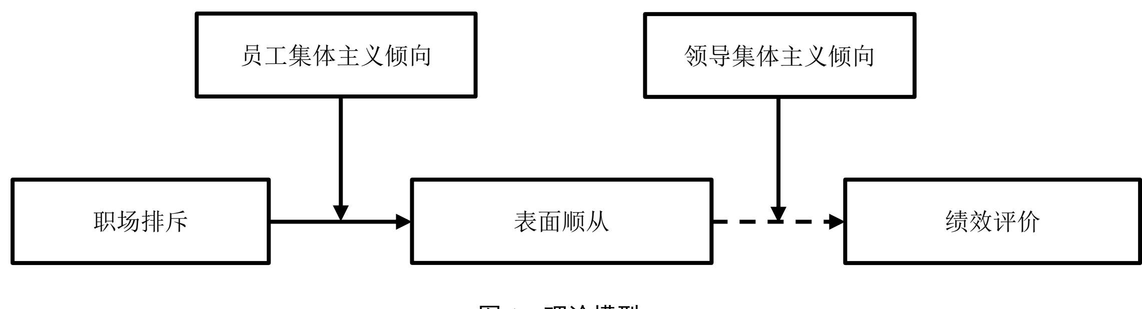


图 1　理论模型

为了检验本研究的理论模型，我们采取双研究范式，其中，研究一采取情景实验的研究设计，通过操纵职场排斥的情景来检验模型的前半段，即假设 1 提出的职场排斥对表面顺从的直接效应以及假设 2 提出的员工集体主义倾向的调节效应；研究二通过问卷调查方法，收

集了三个时点、上下级配对的调查数据，进行全模型的检验，复制并扩展了研究一的结论，从而进一步提高整体模型的可靠性。

2　研究一：情景实验

2.1　被试和程序

借鉴以往职场排斥的研究(Balliet & Ferris, 2013; Ferris et al., 2019; 刘玉新, 张建卫, 王成全, 彭凯平, 2013)，我们设计了一个情景实验来检验职场排斥对表面顺从的影响以及个体集体主义倾向的调节作用，通过校友网络招募在中国企业中工作的全职员工为实验对象。由于疫情原因不方便面对面接触，故我们采取线上操作的方式，通过细致的测试前沟通以及设置质量控制题项等方法确保实验质量(Liang et al., 2016)。共有 148 名被试参与实验，剔除质量控制题项检验不达标及填答不完整的样本后，最终获得 142 个有效被试样本。这 142 名被试来自于不同行业(包括制造业、互联网、金融、教育等)，55%为男性，平均年龄 28.67 岁(SD = 3.70)，平均工作年限 4.72 年(SD = 3.47)。

我们将被试随机分配到“排斥组”(N = 70)和“接纳组”(N = 72)当中。实验文本包含两个模块，模块一为基础测试，主要用来收集被试的人口统计学信息和测量其自身集体主义倾向；模块二为情景测试，包含实验指导语、情景材料和相关的测量题项(操纵性检验和表面顺从量表)。其中，情景材料改编自 Balliet 和 Ferris(2013)的研究，该情景被广泛运用于职场排斥的实验设计中并显示出良好的操纵效果(Ferris et al., 2019; 刘玉新, 张建卫, 王成全, 彭凯平, 2013)。具体而言，“排斥组”和“接纳组”的情景在背景和人物设定方面完全相同：“你叫张勇，今年 26 岁，在一家汽车制造企业担任设计工程师已经两年。这家车企是业内的明星企业，整体业绩增长令人瞩目。公司奉行“工作高于一切”的价值理念，强调员工对企业的忠诚和奉献。尽管在心底里你对公司的价值观不太认同，但是总体而言，这份工作对你而言是一份理想的工作，能够让你有机会发挥自己的才干。作为一名人体工程学工程师，你的职责是设计和改进汽车仪表盘，使其更方便驾驶。你的大部分时间都花在与内饰设计部门的同事一起工作上。在工作中你有两名搭档——李明和王灿，你们组成了一个自称‘霹雳虎’的团队。你们团队的许多设计方案频频得到业内的高度认可，这让你们倍感自豪。最近，你们团队被选中担纲一款新型运动超跑‘猎豹’的内饰设计。公司对这款汽车的研发投入已经超过了数百万元，十分期待你们团队设计的驾驶座舱能够引领市场潮流。”

核心情景部分，“排斥组”的故事梗概为：“你和李明、王灿作为一个团队已经在一起工作了一段时间，刚开始一切都进展得很顺利。然而，最近一个多月以来，你慢慢觉察到你

和李明、王灿的关系有些变化，李明和王灿早晨总是相伴走进办公室，两人谈天说地、笑声不断，但当你走近时，他们要么是压低嗓门、嘀嘀咕咕，要么是继续大声聊天，连看都不看你一眼，好像你并不存在似的。类似的情况也逐渐在工作中出现了：你们 3 人一起进行设计时，他们似乎也有意无意地冷落你，而很少征询你的意见。前一段时间公司举办了年会的庆祝活动，李明、王灿坐在一桌聊得非常开心，而你独自跟其他部门不熟识的同事坐在一起，气氛非常尴尬。年会进行当中，他俩甚至还合唱了一曲。此外，以前在工作之余，你们三人还经常组织私人聚会，有时候下班晚了会一起吃完宵夜再各自回家。现在他俩总是结伴活动，而丝毫没有邀请你加入的意思。这种关系不仅影响你的心情，还阻碍了你的工作进度。由于信息传递不及时，导致你们的设计工作频频出现失误，不仅让你们团队工作陷入停滞，而且也给公司造成了严重损失。”而“接纳组”的故事梗概则为：“你和李明、王灿作为一个团队已经在一起工作了一段时间，彼此都是非常要好的朋友。在公司会议和其他社交活动中，你们通常都坐在一起。在为‘猎豹’设计驾驶舱布局时，你们也经常一起加班加点，进行头脑风暴，密切协商解决遇到的问题。总的来说，你觉得李明和王灿都很重视你的意见，并且把你吸收在所有的讨论和交流当中。前一段时间公司举办了年会的庆祝活动，李明、王灿和你坐在一桌，共同度过了一段美好的时光。你们甚至临时表演了一段合唱，将年会的气氛推向高潮。此外，在工作之余，你们三人还经常组织私人聚会，有时候下班晚了会一起吃完宵夜再各自回家。你和李明、王灿相处和谐，大家不仅在工作中合作愉快，而且生活上也能够彼此关心，建立了朋友情谊。你一直觉得，你们彼此既是同事更是可以无话不谈的好朋友。”

2.2　测量工具

操纵检验工具。对职场排斥的操纵检验采用 Ferris 等人(2008)开发的 10 题项量表，采用李克特五点量表计分，回答范围从“1”=“完全不同意”到“5”=“完全同意”，示例题项如：“在工作中同事忽视我”。内部一致性系数为 0.92。

集体主义倾向。采用 Dorfman & Howell (1988) 开发的 6 题项量表，采用李克特五点量表计分，回答范围从“1”=“完全不同意”到“5”=“完全同意”，示例题项如：“个体只有在考虑到集体的利益之后才能追求自己的目标”。内部一致性系数为 0.94。

表面顺从。采用 Hewlin (2009)开发的 6 题项量表，采用李克特五点量表计分，回答范围从“1”=“从不这样”到“5”=“总是这样”，示例题项如：“当组织的价值观跟我的价值观有冲突时，我仍然以符合组织价值观的方式行事”。内部一致性系数为 0.93。

2.3　实验结果

2.3.1 操纵检验

独立样本 t 检验结果表明，“排斥组”被试所感知到的职场排斥程度($M = 3.86$, $SD = 0.65$)要显著高于“接纳组”($M = 2.68$, $SD = 0.62$)，$t\,(140) = 11.08$, $p < 0.001$, Cohen’s $d = 1.86$。而与此同时，“排斥组”和“接纳组”被试对于自身集体主义倾向的评价则不存在显著差别($F(1, 140) = 0.47$, $p = 0.49$)。这表明我们的情景操纵总体可靠。

2.3.2 假设检验

我们使用层次多元回归分析来检验直接与交互作用假设。第一步，将职场排斥操纵这个二分变量(0 = 接纳组; 1 = 排斥组)和中心化处理后的集体主义倾向纳入回归模型；第二步，在模型中进一步加入职场排斥操纵和集体主义倾向的交互项。结果如表 1 所示。模型一表明职场排斥操纵对表面顺从有显著的正向影响($b = 0.32$, $SE = 0.08$, $t = 3.94$, $p < 0.001$)，由此假设 1 得到验证。

表 1　研究一：层次回归分析预测表面顺从

变量	表面顺从					
	模型一			模型二		
	b	SE	t	b	SE	t
常数项	1.39	0.33	4.17^{***}	1.24	0.33	3.78^{***}
职场排斥操纵	0.32	0.08	3.94^{***}	0.33	0.08	4.21^{***}
集体主义倾向	0.20	0.07	2.83^{**}	0.23	0.07	3.22^{**}
职场排斥操纵×集体主义倾向				0.23	0.07	3.12^{**}
$\triangle R^2$					0.06^{**}	
总体 R^2		0.17			0.23	

注：N=142；* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$。

模型二表明职场排斥操纵与集体主义倾向的交互项对表面顺从的影响为正且亦显著($b = 0.23$, $SE = 0.07$, $t = 3.12$, $p < 0.01$)。简单斜率分析结果表明，在高集体主义倾向条件下，职场排斥操纵对表面顺从的影响更显著(简单斜率= 0.56, $t = 4.50$, $p < 0.001$)，而在低集体主义倾向条件下，职场排斥操纵对表面顺从的影响则不再显著(简单斜率= 0.11, $t = 1.22$, $p = 0.25$)。由此假设 2 也得到了验证。为更加直观地表现个体集体主义倾向的调节作用，本研究以调节变量的均值加减一个标准差作为分组依据，分别对集体主义倾向高和低的情况下，排斥与否和表面顺从之间的关系进行了描绘，具体如图 2 所示。

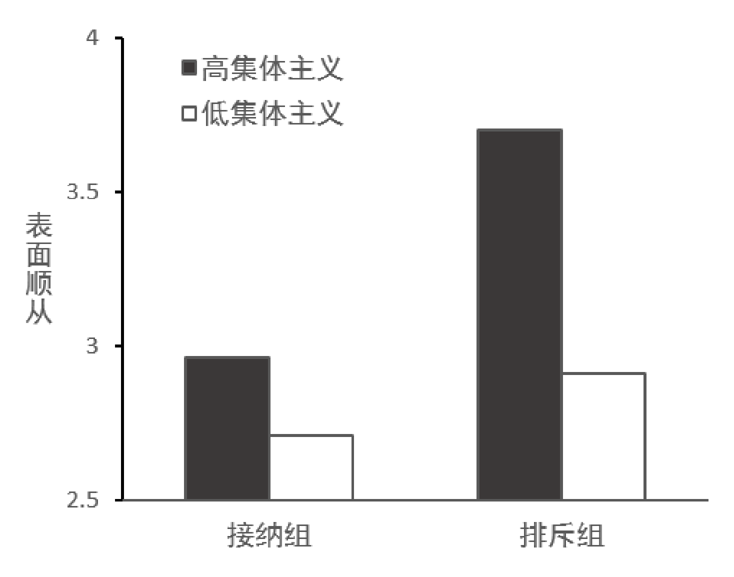


图 2　研究一：职场排斥操纵与集体主义的交互对表面顺从的影响

研究一通过情景实验的方法初步验证了职场排斥对表面顺从有显著的正向影响(H1)，以及个体集体主义倾向在职场排斥与表面顺从关系间的调节效应(H2)，从而增强了研究的内部效度。为了进一步提升理论模型的外部效度，本文在研究二中将通过多时点、上下级配对的问卷调查方法对研究一的结论进行确证，并在此基础上进行全模型的检验。

3　研究二：问卷调查

3.1　样本与程序

本研究选取国内某知名航空运输集团分布在北京、广东、深圳等地的分支机构为调查对象，以各职能部门的行政人员及其直接主管为研究样本。一名在职管理研究生同时也是该集团总部人力资源部门负责培训项目的主管作为此次调研的联络人，负责协调问卷的发放和回收。在了解集团组织架构和人员总体分布情况后，我们按比例在各部门随机抽选人员开展调查。为了尽量减少共同方法变异的影响，我们采取领导-下属配对的方式在三个时点现场收集数据。在时点一，我们收集了样本人员的人口统计学信息，同时请员工评价其感知的职场排斥和自身集体主义倾向；一个月后的时点二，请员工评价其表面顺从行为、自尊水平、自我领导策略以及印象管理行为；两个月后的时点三，请员工的直接领导评价其自身的集体主义倾向和该员工的绩效表现。最终，剔除无法有效配对和填答信息不完整的无效样本后，共获得 254 个有效的配对样本(有效回收率为 72.57%)。其中，男性占比 44.09%，平均年龄为 31.44(*SD*=4.54)，平均工作年限为 6.73(*SD*=2.83)。

3.2　测量工具

职场排斥采用 Ferris 等人(2008)开发的 10 题项量表，采用李克特五点量表计分，回答

范围从“1”=“完全不同意”到“5”=“完全同意”，示例题项如：“在工作中同事忽视我”。该量表在本研究中的内部一致性系数为0.85。

集体主义倾向、表面顺从采用与研究一相同的测量工具。其中，员工集体主义倾向、领导集体主义倾向和员工表面顺从在本研究中的内部一致性系数分别为0.89、0.86、0.90。

绩效评价采用MacKenzie, Podsakoff和Fetter(1993)开发的3题项量表，采用李克特五点量表计分，回答范围从“1”=“完全不同意”到“5”=“完全同意”，示例题项如：“总的来说，这名员工的工作表现是我所希望看到的”。该量表在本研究中的内部一致性系数为0.90。

控制变量。参照以往研究，我们控制员工的性别、年龄、工作年限等人口统计学变量以及自尊水平、自我领导策略、印象管理行为等潜在的替代解释机制的影响。首先，根据性别-角色社会化理论，男性和女性的角色及可接受的行为规范有所不同，通常而言男性的角色认定更加独立、自主，而女性则更偏重于人际交往和情感表达，这有可能导致男性和女性在报告工作场所受伤害程度方面存在差异(Khan, Moss, Quratulain, & Hameed, 2018)。因此，性别有可能影响个体对职场排斥的感受和反应。其次，以往的研究表明，随着年龄的增长，个体会更倾向于表达而非抑制真实感受(English & John, 2013)，这暗示表面顺从可能会受到年龄因素的影响。再次，个体的工作年限不同，其社会阅历、经验、人脉以及知识技能等都存在差异，这可能影响个体对职场排斥应对方式的选择(Hewlin et al., 2016; Hewlin, Dumas, & Burnett, 2017)。最后，自尊是以往研究职场排斥与工作结果之间关系最重要的中介机制(Ferris et al., 2015)；以往的研究表明内在工作动机更强的个体通过执行自我领导的策略，能够在面对职场排斥时取得更高的绩效表现(Steinbauer et al., 2018)；而同样属于自我表现范畴的印象管理行为，也被证实是个体应对工作不安全感等消极职场经历的常见策略，在特定情况下能产生积极的效果(Huang, Zhao, Niu, Ashford, & Lee, 2013)。因此，我们也控制这些替代中介机制的影响。其中，自尊水平采用Rosenberg(1965)开发的10题项量表，示例题项如：“我对自己很满意”，在本研究中的内部一致性系数为0.91。自我领导策略采用Houghton, Dawley和DiLiello (2012)开发的9题项简明自我领导问卷(ASLQ)，示例题项如：“我为自己的绩效设定了具体的目标”，在本研究中的内部一致性系数为0.88。印象管理的行为表现有很多种，完整测量容易因题项过多而引起被试的反感，因此参照前人的研究(Vogel & Mitchell, 2017)，我们仅测量逢迎行为这一最常用的下属印象管理策略，采用Bolino和Turnley (1999)的4题项量表，示例题项如：“恭维领导，从而赢得他/她的好感”，在本研究中的内部一致性系数为0.81。此外，由于样本中领导对下属的评价涉及到一评一(占样本量的19%)、一评二(占样本

量的 36%)和一评多(占样本量的 45%)的情况，因此我们也控制了领导评价类型的影响。

3.3 数据分析策略

由于样本包含一名领导评价多名下属绩效表现的情况，我们考察了绩效评价变量的组间差异。结果显示，绩效评价的 ICC1 值仅为 0.01，这表明由领导因素解释的方差变异量微乎其微，数据具有很强的独立性(ICCI < 0.10, Bliese, 2000)。因此，在个体层面对数据进行统计分析更为合适(Bliese & Hanges, 2004)。本研究所使用的统计分析软件为 SPSS 22.0 和 Mplus 7.40。

3.4 实证分析与结果

3.4.1 描述性统计分析

研究二变量的均值、标准差、信度和相关系数见表 3，可以看出，职场排斥与表面顺从($r=0.25, p<0.01$)显著正相关，表面顺从与绩效评价不直接相关($r=-0.04$, n.s.)，这与本研究的假设基本一致。此外，员工集体主义与表面顺从($r=0.14, p<0.05$)显著正相关，这也与 Hewlin(2009)的推论相一致。

表 3　研究二：均值、标准差、信度和变量间相关系数

变量	*M*	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.性别	1.56	0.50	--									
2.年龄	31.44	4.54	-0.14**	--								
3.工作年限	6.73	2.83	-0.02	0.52**	--							
4.自尊	4.09	0.65	-0.01	-0.01	0.01	--						
5.自我领导	2.73	0.56	-0.03	0.24**	0.02	0.01	--					
6.印象管理	3.19	0.62	-0.08	0.00	0.21**	0.04	-0.27**	--				
7.职场排斥	2.08	0.44	-0.06	0.06	-0.19**	-0.18**	0.43**	-0.16**	--			
8.员工集体主义	3.14	0.44	-0.07	0.08	0.10	0.01	-0.05	0.16*	-0.06	--		
9.表面顺从	2.37	0.49	-0.12	-0.03	-0.07	-0.09	0.20**	-0.03	0.25**	0.14*	--	
10.领导集体主义	3.48	0.57	-0.03	-0.01	0.02	-0.02	-0.05	0.14**	-0.04	0.03	0.05	--
11.绩效评价	3.45	0.63	0.08	-0.05	-0.07	0.14**	0.06	-0.13*	-0.25**	-0.10	-0.04	-0.08

注：N=254；性别 1=男性，2=女性；* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$。

3.4.2 变量区分效度检验

Harman 单因素检验结果表明，最大因子的方差解释率为 17.60%，未达到总解释量(62.92%)的一半，初步表明样本不存在严重的共同方法偏差问题。验证性因素分析的结果进

一步支持了这一判断，如表 4 所示，五因子模型的各项拟合指标均优于其他模型，这表明五个核心变量间具有良好的区分效度，确实是五个不同的构念。

表 4　研究二：验证性因子分析结果

模型	*χ2*	*df*	χ2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
五因子模型[a]	729.10	424	1.72	0.92	0.91	0.05	0.05
四因子模型[b]	1226.67	428	2.87	0.78	0.77	0.09	0.08
四因子模型[c]	1376.82	428	3.22	0.74	0.72	0.09	0.11
四因子模型[d]	1553.71	428	3.63	0.70	0.67	0.10	0.12
三因子模型[e]	2093.61	431	4.86	0.55	0.52	0.12	0.15
二因子模型[f]	2570.93	433	5.94	0.42	0.38	0.14	0.16
单因子模型[g]	3264.59	434	7.52	0.24	0.18	0.16	0.17

注：N=254；[a]五因子模型；[b]领导集体主义、绩效评价合并为一个因子；[c]职场排斥、表面顺从合并为一个因子；[d]员工集体主义、表面顺从合并为一个因子；[e]职场排斥、员工集体主义和表面顺从合并为一个因子；[f]职场排斥、员工集体主义和表面顺从合并为一个因子，领导集体主义和绩效评价合并为一个因子；[g]五个变量合并为一个因子。

3.4.3　假设检验

假设 1 认为遭受职场排斥会导致员工采取表面顺从的自我表现策略，与之对应的数据分析结果表明，职场排斥对表面顺从存在显著的正向影响(b = 0.20, SE = 0.08, t = 2.46, p < 0.05)，由此假设 1 得到验证。

表 5　研究二：有条件的间接作用效果估计

	第一阶段(因变量=表面顺从)			第二阶段(因变量=绩效评价)		
变量	*b*	*SE*	*t*	*b*	*SE*	*t*
常数	1.71	0.43	4.00***	3.78	0.59	6.43***
性别	-0.11	0.06	-1.76	0.08	0.08	1.04
年龄	-0.01	0.01	-1.06	-0.00	0.01	-0.13
工作年限	0.01	0.01	0.64	-0.02	0.02	-0.97
评价单元	0.00	0.00	0.69	0.00	0.00	1.91
自尊	-0.04	0.05	-0.78	0.10	0.06	1.73
自我领导	0.14	0.07	2.08*	0.12	0.08	1.40
印象管理	0.01	0.05	0.28	-0.09	0.06	-1.33

职场排斥	0.15	0.08	1.64	-0.51	0.10	-4.98***
员工集体主义	0.14	0.06	2.38*			
职场排斥×员工集体主义	0.28	0.11	2.68**			
表面顺从				0.04	0.08	0.49
集体主义				-0.01	0.07	-0.03
表面顺从×领导集体主义				0.34	0.12	2.99**
R^2		0.15			0.19	
交互项的△R^2		0.03			0.03	

注： *N*=254；* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$。

假设 2 认为员工的集体主义倾向会放大职场排斥对表面顺从的影响，当员工集体主义倾向更高时，职场排斥对表面顺从的正向影响更强。如表 5 所示，作为证据，我们发现了显著的交互效应，其中员工集体主义倾向显著增强了职场排斥与表面顺从之间的关系($b = 0.28$, $SE = 0.11$, $t = 2.68$, $p < 0.01$)。交互作用图如图 3 所示，简单斜率分析结果表明，在高员工集体主义倾向条件下，职场排斥对表面顺从的影响显著(简单斜率= 0.30, $t = 2.74$, $p < 0.01$)，而在低员工集体主义倾向条件下，职场排斥对表面顺从的影响则不显著(简单斜率= 0.01, $t = 0.01$, $p = 0.99$)。

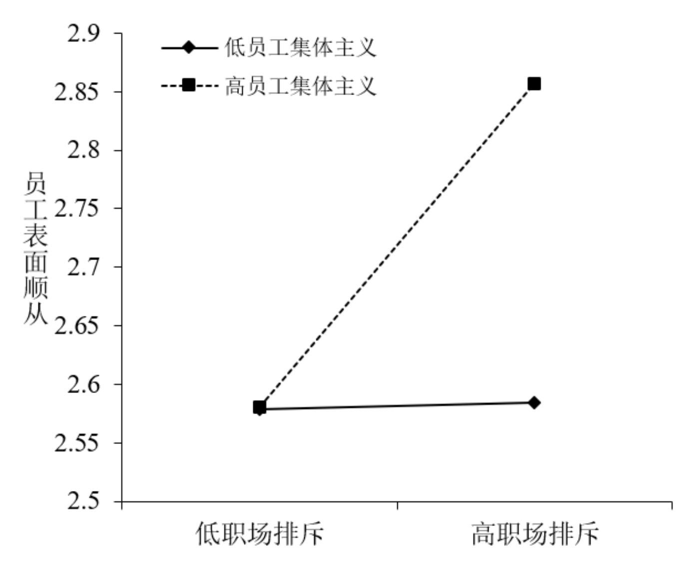


图 3　研究二：职场排斥与员工集体主义倾向的交互对表面顺从的影响

假设 3 认为领导的集体主义倾向会调节员工表面顺从与绩效评价之间的关系，只有当领导的集体主义倾向较高时二者之间才存在正向影响。与假设一致，表 5 实证结果表明领导的集体主义显著增强了员工表面顺从与绩效评价之间的关系($b = 0.34$, $SE = 0.12$, $t = 2.99$, $p < 0.01$)。交互作用图如图 4 所示，简单斜率分析结果表明，在高领导集体主义条件下，员工的

表面顺从对绩效评价的正向影响显著(简单斜率= 0.23, t = 2.02, p < 0.05)，而在低领导集体主义条件下，员工的表面顺从对绩效评价的影响不再显著(简单斜率= -0.15, t = -1.64, p = 0.11)。由此假设 3 也得到了证明。

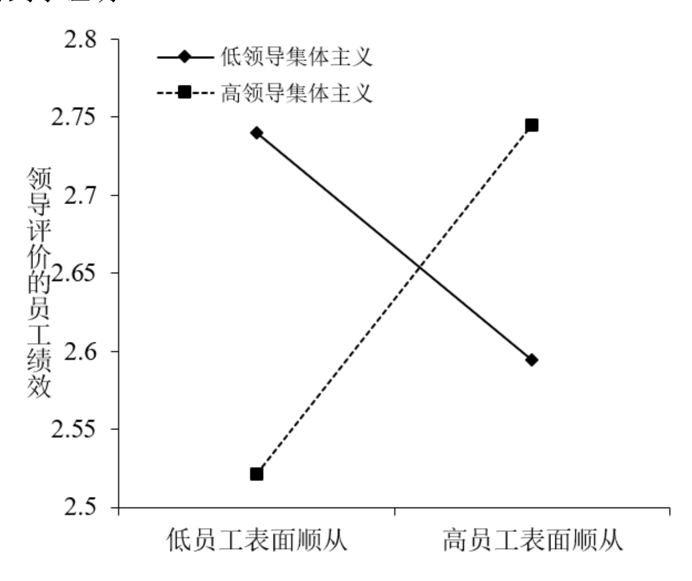


图 4　研究二：员工表面顺从与领导集体主义倾向的交互对绩效评价的影响

最后，为了检验假设 4 提出的有条件的间接作用，我们采用调节路径分析技术(Edwards & Lambert, 2007)，该方法能有效克服传统的调节因果步骤分析法的缺陷，能够更准确地反映变量间关系的调节和中介性质。如表 6 所示，我们发现只有当员工和领导的集体主义倾向都较高时，间接效应才显著(间接效应= 0.08, *SE* = 0.04, 95% *CI* = 0.02, 0.18)。由此假设 4 也得到了支持。

表 6　研究二：有条件的间接作用 95%置信区间(CI)

	间接效应	*SE*	下限	上限
低员工集体主义，低领导集体主义	-0.01	0.02	-0.02	0.05
低员工集体主义，高领导集体主义	0.01	0.04	-0.09	0.07
高员工集体主义，低领导集体主义	-0.03	0.03	-0.11	0.02
高员工集体主义，高领导集体主义	0.08	0.04	0.02	0.18

注：　*N*=254；Bootstrapping = 5000 次。

3.5　补充分析

以上章节展示了包含控制变量的分析结果，为了提升研究结论的透明度和可靠性，参考 Bernerth 和 Aguinis (2016)的建议，我们也汇报不含控制变量的分析结果。结果同样表明，只有当员工和领导的集体主义倾向都较高时，间接效应才显著(间接效应= 0.11, *SE* = 0.05, 95% *CI* = 0.04, 0.23)，而低员工集体主义低领导集体主义(间接效应= -0.01, *SE* = 0.02, 95% *CI* = -

0.08, 0.01)、低员工集体主义高领导集体主义(间接效应= 0.03, *SE* = 0.04, 95% *CI* = -0.05, 0.12)以及高员工集体主义低领导集体主义(间接效应= -0.04, *SE* = 0.04, 95% *CI* = -0.12, 0.03)条件下的间接效应均不显著，这进一步支撑了本研究的结论。

研究二的结果不仅复制了研究一的结论，还证实了领导集体主义倾向在员工表面顺从与绩效评价关系间的调节作用以及完整的有条件的间接作用模型。同时，多时点、配对的调查数据也进一步提升了研究的外部效度，从而显著提升了模型的解释能力。

4 讨论

4.1 理论贡献

第一，本研究为理解职场排斥与员工绩效结果之间的复杂关系提供了一种新的理论解释机制。针对排斥与绩效间关系不一致的情况，以往研究主要是基于自我验证或自我增强的理论视角，解释在什么条件下个体能够克服排斥对绩效的损害。例如，Ferris et al. (2015)的研究表明，当个体基于绩效的自尊水平较高时，职场排斥通过一般性自尊对个体绩效的负面影响不再显著。这种单一的理论视角不利于形成对职场排斥现象的全面理解，因此，学者们呼吁还应该探索其他潜在的理论解释(Wu, Liu, Kwan, & Lee, 2016)。本研究基于自我表现理论，通过引入表面顺从的概念，为职场排斥与绩效结果之间的关系提供了逆转的中介机制，研究证实职场排斥会导致被排斥者表面顺从，在特定条件下这种特殊的自我表现行为对绩效评价存在正向影响。这一研究发现在一定程度上丰富了现有理论，也为未来研究打开了新的视角。

第二，本研究关于员工集体主义倾向调节作用的发现，为理解个体面对排斥等消极职场经历所产生的差异化反应及其结果提供了解释。以往该领域的研究存在两种相互矛盾的观点，一种观点认为个体会通过采取消极抵抗行动试图重构因遭受负面职场事件而受损的自我概念并恢复对局面的控制力，例如研究表明遭受职场排斥的个体会更多从事知识隐藏、职场偏差行为而减少主动性行为(高天茹, 贺爱忠, 2019; 李进, 刘军, 刘超, 范薇, 2016; 刘小禹, 刘军, 许浚, 吴蓉蓉, 2015)；而另一种观点则截然相反，认为消极职场经历会驱使个体采取印象管理、亲社会行为等措施寻求和解(Maner, DeWall, Baumeister, & Schaller, 2007)。然而，究竟个体如何在对抗与和解中做出抉择，现有的理论解释并不充分。本研究的结果表明，员工对自身与组织关系的意义构建很可能是影响个体选择应对趋向的一个关键因素。具体而言，个体的集体主义倾向越高，就越有可能采取表面顺从等自我表现策略而非越轨行为等对抗性的行动。由此，本研究对现有的理论冲突进行了必要的调和，从而为职场排斥等负面职

场事件在个体间的差异化影响提供了微妙的见解。

第三，通过验证领导集体主义倾向的调节作用，本研究首次在职场排斥领域的实证研究中考虑了旁观者的影响。以往该领域的研究主要关注排斥者和被排斥者之间的互动，而忽视了旁观者可能施加或遭受的影响(陈晨，杨付，李永强, 2017)。实际上，考虑旁观者的影响在组织行为研究领域越来越受到重视，因为它更能反映工作场所多主体间复杂交互的特点。例如，职场欺凌的研究表明，目睹同事被上级欺凌会导致旁观者遭受情感创伤，由于害怕或为了寻求自我保护，旁观者会倾向于放弃自主性，妥协于上级的控制，并主动迎合上级的想法(Hornstein, 1996)。而就同事排斥的情境而言，领导者无论是有意或无意、直接或间接地干预，甚至熟视无睹，都有可能促进或者抑制排斥的进程。因此，学者们呼吁应该更多地考虑旁观者的角色(陈晨，杨付，李永强, 2017)。本文证实高集体主义的领导者倾向于给表面顺从的被排斥下属更高的绩效评价，从而展示了旁观者如何间接地参与到排斥进程当中，为该领域提供了有益的借鉴。

第四，本研究还丰富和扩展了表面顺从的前因和结果变量的文献。当前有关表面顺从的研究还非常少，据我们所知仅有少数几篇实证论文验证了非参与式的工作环境、辱虐管理、少数者地位、自我监控、集体主义倾向和工作不安全感作为个体表面顺从的预测变量以及情绪耗竭、情感承诺、离职意愿和工作投入作为结果变量的相关性(Hewlin, 2009; Hewlin et al., 2016; Vogel & Mitchell, 2017)。鉴于表面顺从作为一种自我表现的手段在组织中普遍存在，学者们呼吁应广泛探索其影响因素以及对个体绩效、创新等多种工作结果的影响(Hewlin, 2003, 2009; Hewlin et al., 2016; Hewlin et al., 2017)。本研究通过验证职场排斥对表面顺从的激发作用，实际上为更广泛的职场暴力文献与表面顺从之间的关系搭建了桥梁，诸如职场欺凌、职场无礼行为等消极职场事件由于都对员工的自我形象和存在价值构成威胁(Samnani & Singh, 2016; Schilpzand, De Pater, & Erez, 2016)，根据本研究的结果有理由推测它们也会在不同程度上引发个体的表面顺从行为。此外，本研究通过验证表面顺从与绩效评价之间有条件的相关关系，也为影响后果的文献补充了新的元素。

4.2 实践价值

本研究具有显著的实践指导价值。其一，职场排斥作为一种典型的压力源，以往研究揭示了它对个体身心不同方面的消极影响(陈晨等, 2017; Howard et al., 2020)。本研究的结果表明职场排斥还会引发个体表面顺从的反应，而尽管表面顺从的个体在特定条件下能获得更高的绩效评价，但这种自我伪装和抑制表达的做法从长远来看对个体和组织都可能有害。一方

面对个体而言，以往的研究表明，持续从事表里不一的行为会消耗个体的心理和情感资源(Hewlin, 2009)，最终对个体产生不利影响；另一方面对组织而言，理论界和实践界都反复证明了多样化的观点和洞见对组织保持旺盛生命力和创造力的重要价值(Cable, Gino, & Staats, 2013)，表面顺从抑制了不同见解的表达，虽然能够维持表面和谐但却不利于组织的长远发展。因此，组织不仅应尽力减少职场排斥的发生，而且还要想法设法创造真诚的组织氛围并鼓励不同意见的表达。

其二，本研究表明，与低集体主义倾向的员工相比，高集体主义倾向的员工在面对职场排斥时更愿意做出牺牲以维护组织的和谐，这降低了隐性冲突显性化的风险。因此，组织应该把注意力更多集中在低集体主义倾向者的身上，通过培训、教练等手段提高其社交和政治技能从而有效应对职场排斥并提高其在工作中的受认可程度(Cullen, Gerbasi, & Chrobot-Mason, 2018; Wu, Liu, Kwan, & Lee, 2016)。同时鉴于表面顺从的潜在危害，对于高集体主义倾向的员工，领导者(尤其是高集体主义倾向的领导者)也应该适当调整绩效评价的重心，通过绩效评价的“指挥棒”引导员工更多以自我增强、亲社会行为等方式应对职场排斥(Fiset, Hajj, & Vongas, 2017)，而非过分强调组织内价值观的和谐统一。

4.3 不足与展望

第一，从方法论的层面来讲，本研究采取情景实验和多来源、多时点的问卷调查方法相结合，尽管在最大程度上保证了研究结论的稳健性，然而研究设计本身可能存在一定的局限性。就研究一而言，受客观条件所限，我们的实验只能在线上而非现场进行，尽管我们为确保数据的可靠性做了大量的工作，包括开展细致的实验前沟通和设置质量控制题项等方法，但仍不可避免地存在潜在的干扰因素。未来的研究可以采取更为严谨的实验设计，从而有效提升实验的精度。而就研究二而言，我们的样本仅为单一行业中的一个企业，尽管能有效控制干扰因素的影响，但在一定程度上也限制了研究结论的可推广性。我们鼓励未来研究扩大样本的收集面，进一步验证本研究得出的结论。

第二，本研究验证了表面顺从对绩效评价存在有条件的正向影响，但是如前所述，表面顺从还可能在其他方面给员工造成损失，如心理和情绪上的困扰等。这样一来，创造表面顺从的收益能否抵消与之相关的损失？由于压制真实的价值观和想法需要消耗个体的认知和情感资源(Hewlin et al.,2017)，我们推测对某些个体而言答案很可能是否定的。实际上非常有趣的一点是，就研究二的样本而言，我们的确也发现职场排斥与绩效评价之间存在直接的负向关系($b = -0.53$, $SE = 0.10$, $t = -5.49$, $p < 0.001$)，这表明遭受职场排斥的代价其实一直都存

在。无论如何，本研究迈出了拓展表面顺从影响结果的第一步，我们鼓励学者们继续检验其他变量，如员工的创新行为、角色外行为、任务绩效等如何受到表面顺从的影响，以及评估潜在的收益和损失孰大孰小。此外，遭受同事排斥的员工对外展现出表面顺从，这样做是否有利于促成排斥的和解也是一个十分有意义的研究话题，值得未来研究深入探讨。与此同时，除了影响结果，我们对表面顺从的影响因素和作用边界同样所知甚少。未来研究应进一步拓展表面顺从的理论框架，一个潜在的研究方向在于分析什么因素能导致个体即使在面对不利的组织情境下仍坚持真实的自我表现。

第三，本研究检验了表面顺从作为个体应对职场排斥的一种策略以及员工和领导的集体主义倾向作为职场排斥影响机制的边界条件，未来研究可以进一步检验员工何时会采取其他的自我表现或影响策略，如逢迎、自我推销等，来争取有利的结果。以往的研究表明新老员工从事职场排斥行为的动机和方式有所不同(王海波，严鸣，吴海波，黎金荣，王晓晖，2019)，我们推断他们在应对职场排斥的策略和方式选择上也可能存在差异。由于新员工对组织的了解不深，工作经验相对有限，这可能导致他们更加趋向于顺从和逢迎；而老员工碍于面子而又长于经验，更有可能采取自我增强和自我推销等方式应对排斥。未来研究可以循此思路对上述问题进行探讨，从而不断丰富这一领域的知识和见解。

参 考 文 献

Bachnik, J. M. (1994). Uchi/soto: Challenging our conceptualizations of self, social order, and language. In J. M. Bachnik & C. J. Quinn (Eds.), *Situated meaning* (pp. 3–37). Princeton, NJ: Princeton University Press.

Balliet, D., & Ferris, D. L. (2013). Ostracism and prosocial behavior: A social dilemma perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *120*(2), 298–308.

Baumeister, R. F. (1982). A self-presentational view of social phenomena. *Psychological Bulletin*, *91*(1), 3–26.

Baumeister, R. F. (1997). Esteem threat, self-regulatory breakdown, and emotional distress as factors in self-defeating behavior. *Review of General Psychology*, *1*(2), 145–174.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, *117*(3), 497–529.

Bernerth, J. B., & Aguinis, H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for

control variable usage. *Personnel Psychology*, *69*(1), 229–283.

Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multi-level theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions* (pp. 349–381). San Francisco, CA: JoKsey-Bass.

Bliese, P. D., & Hanges, P. J. (2004). Being both too liberal and too conservative: The perils of treating grouped data as though they were independent. *Organizational Research Methods*, *7*(4), 400–417.

Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, *2*(2), 187–206.

Bond, R., & Smith, P. B. (1996). Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952b, 1956) line judgment task. *Psychological Bulletin*, *119*(1), 111–137.

Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly*, *58*(1), 1–36.

Chen, C. C., Chen, X. P., & Meindl, J. R. (1998). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *Academy of Management Review*, *23*(2), 285–304.

Chen, C., Yang, F., & Li, Y. Q. (2017). Workplace ostracism: A review on mechanisms and localization development. *Advances in Psychological Science, 25*(8), 1387–1400.

[陈晨，杨付，李永强. (2017). 职场排斥的作用机制与本土化发展. *心理科学进展*, *25*(8), 1387–1400.]

Cheng, W., Huang, J. X., & Ma, J. H. (2019). Facades of conformity in organization: Concept, measurement, antecedents and consequences. *Human Resources Development of China, 36*(12), 53–68.

[程文，黄嘉欣，马建会. (2019). 组织中的表面顺从：概念、测量、前因与后果. *中国人力资源开发*, *36*(12), 53–68.]

Cullen, K. L., Gerbasi, A., & Chrobot-Mason, D. (2018). Thriving in central network positions: The role of political skill. *Journal of Management*, *44*(2), 682–706.

Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, *3*(1), 127–150.

Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, *12*(1), 1–22.

English, T., & John, O. P. (2013). Understanding the social effects of emotion regulation: The mediating role of authenticity for individual differences in suppression. *Emotion*, *13*(2), 314–329.

Fehr, R., Welsh, D., Yam, K. C., Baer, M., Wei, W., & Vaulont, M. (2019). The role of moral decoupling in the causes and consequences of unethical pro-organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *153*, 27–40.

Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1348–1366.

Ferris, D. L., Fatimah, S., Yan, M., Liang, L. H., Lian, H., & Brown, D. J. (2019). Being sensitive to positives has its negatives: An approach/avoidance perspective on reactivity to ostracism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *152*, 138–149.

Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J., & Morrison, R. (2015). Ostracism, self-esteem, and job performance: When do we self-verify and when do we self-enhance?. *Academy of Management Journal*, *58*(1), 279–297.

Fiset, J., Al Hajj, R., & Vongas, J. G. (2017). Workplace ostracism seen through the lens of power. *Frontiers in Psychology*, *8*, 1528–1546.

Gao, T. R., & He, A. Z. (2019). The influence mechanism between workplace ostracism and knowledge hiding: A moderated chain mediation model. *Nankai Business Review, 22*(3), 15–27.

[高天茹, 贺爱忠. (2019). 职场排斥对知识隐藏的影响机理研究：一个被调节的链式中介模型. *南开管理评论*, *22*(3), 15–27.]

Gelfand, M. J., Aycan, Z., Erez, M., & Leung, K. (2017). Cross-cultural industrial organizational psychology and organizational behavior: A hundred-year journey. *Journal of Applied*

Psychology, *102*(3), 514–529.

Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday.

Goncalo, J. A., & Staw, B. M. (2006). Individualism-collectivism and group creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *100*(1), 96–109.

Hewlin, P. F. (2003). And the award for best actor goes to…: Facades of conformity in organizational settings. *Academy of Management Review*, *28*(4), 633–642.

Hewlin, P. F. (2009). Wearing the cloak: antecedents and consequences of creating facades of conformity. *Journal of Applied Psychology*, *94*(3), 727–741.

Hewlin, P. F., Dumas, T. L., & Burnett, M. F. (2017). To thine own self be true? Facades of conformity, values incongruence, and the moderating impact of leader integrity. *Academy of Management Journal*, *60*(1), 178–199.

Hewlin, P. F., Kim, S. S., & Song, Y. H. (2016). Creating facades of conformity in the face of job insecurity: A study of consequences and conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *89*(3), 539–567.

Hornstein, H. A. (1996). *Brutal bosses and their prey*. New York: Riverhead books.

Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, *7*(2), 216–232.

Howard, M. C., Cogswell, J. E., & Smith, M. B. (2020). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *105*(6), 577–596.

Huang, G. H., Zhao, H. H., Niu, X. Y., Ashford, S. J., & Lee, C. (2013). Reducing job insecurity and increasing performance ratings: does impression management matter?. *Journal of Applied Psychology*, *98*(5), 852–862.

Jackson, C. L., Colquitt, J. A., Wesson, M. J., & Zapata-Phelan, C. P. (2006). Psychological collectivism: A measurement validation and linkage to group member performance. *Journal of Applied Psychology*, *91*(4), 884–899.

Khan, A. K., Moss, S., Quratulain, S., & Hameed, I. (2018). When and how subordinate performance leads to abusive supervision: A social dominance perspective. *Journal of Management*, *44*(7), 2801–2826.

Kim, H., & Markus, H. R. (1999). Deviance or uniqueness, harmony or conformity? A cultural analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, *77*(4), 785–800.

Kim, S. H., Vincent, L. C., & Goncalo, J. A. (2013). Outside advantage: Can social rejection fuel creative thought?. *Journal of Experimental Psychology: General*, *142*(3), 605–611.

Kitayama, S., Markus, H. R., Matsumoto, H., & Norasakkunkit, V. (1997). Individual and collective processes in the construction of the self: self-enhancement in the United States and self-criticism in Japan. *Journal of Personality and Social Psychology*, *72*(6), 1245–1267.

Leary, M. R. (2019). *Self-presentation: Impression management and interpersonal behavior*. Routledge.

Leary, M. R., & Allen, A. B. (2011). Personality and persona: Personality processes in self-presentation. *Journal of Personality*, *79*(6): 1191–1218.

Li, J., Liu, J., Liu, C., & Fan, W. (2016). The buffering effects of workplace ostracism: An empirical exploration based on needs theory. *Chinese Journal of Management, 13*(2), 221–228.

[李进，刘军，刘超，范薇. (2016). 基于需求理论框架的职场排斥缓冲效应研究. *管理学报*, *13*(2), 221–228.]

Liang, L. H., Lian, H. W., Brown, D. J., Ferris, D. L., Hanig, S., & Keeping, L. M. (2016). Why are abusive supervisors abusive? A dual-system self-control model. *Academy of Management Journal*, *59*(4), 1385–1406.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, *78*(4), 662–674.

Liu, X. Y., Liu, J., Xu, J., & Wu, R. R. (2015). The effect of workplace ostracism on proactive behavior: The self-verification theory perspective. *Acta Psychologica Sinica, 47*(6), 826-836.

[刘小禹，刘军，许浚，吴蓉蓉. (2015). 职场排斥对员工主动性行为的影响机制——基于自我验证理论的视角. *心理学报*, *47*(6), 826–836.]

Liu, Y. X., Zhang, J. W., Wang, C. Q., & Peng, K. P. (2013). An Experimental Study on the Psychological Mechanism of Workplace Ostracism's Effects on Counterproductive Work Behavior. *China Soft Science, 10*, 157–167.

[刘玉新，张建卫，王成全，彭凯平. (2013). 职场排斥对反生产行为作用机制的实验研究. *中国软科学*, *10*, 157–167.]

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, *57*(1), 70–80.

Maner, J. K., DeWall, C. N., Baumeister, R. F., & Schaller, M. (2007). Does social exclusion motivate interpersonal reconnection? Resolving the "porcupine problem". *Journal of Personality and Social Psychology*, *92*(1), 42–55.

Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, *98*(2), 224–253.

Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *16*(2), 127–142.

Pfundmair, M., Graupmann, V., Frey, D., & Aydin, N. (2015). The different behavioral intentions of collectivists and individualists in response to social exclusion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *41*(3), 363–378.

Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, *39*(1), 203–231.

Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Samnani, A. K., & Singh, P. (2016). Workplace bullying: Considering the interaction between individual and work environment. *Journal of Business Ethics*, *139*(3), 537–549.

Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.

Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(S1), S57–S88.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, *64*(1), 361–388.

Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 468–516.

Shi, Q. M., & Zhao, H. (2002). A survey on the theory of self-presentation. *Advances in Psychological Science*, *10*(4), 425–432.

[史清敏, 赵海. (2002). 自我表现理论概述. *心理科学进展*, *10*(4), 425–432.]

Shweder, R. A. (1984). Preview: A colloquy of culture theorists. In R. A. Shweder & R. A. LeVine (Eds.), *Culture theory: Essays on mind, self, and emotion* (pp. 1–24). Cambridge, England: Cambridge University Press.

Sommer, K. L., & Baumeister, R. F. (2002). Self-evaluation, persistence, and performance following implicit rejection: The role of trait self-esteem. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *28*(7), 926–938.

Steinbauer, R., Renn, R. W., Chen, H. S., & Rhew, N. (2018). Workplace ostracism, self-regulation, and job performance: Moderating role of intrinsic work motivation. *The Journal of Social Psychology*, *158*(6), 767–783.

Tice, D. M. (1998). Effects of self-presentation depend on the audience. In J. Cooper & J. M. Darley (Eds.), *The legacy of Edward E. Jones* (pp. 409–421). Washington, DC: APA.

Triandis, H. C. (1989). Cross-cultural studies of individualism and collectivism. In J. Berman (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Cross-cultural perspectives* (pp. 41–133). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.

Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.

Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of personality and Social Psychology*, *54*(2), 323–338.

Vogel, R. M., & Mitchell, M. S. (2017). The motivational effects of diminished self-esteem for employees who experience abusive supervision. *Journal of Management*, *43*(7), 2218–2251.

Wang, H. B., Yan, M., Wu, H. B. Li, J. R., & Wang, X. H. (2019). Hostile retaliation or identity motivation? The mechanisms of how newcomers' role organizational socialization affects their workplace ostracism. *Acta Psychologica Sinica, 51*(1), 128–140.

[王海波, 严鸣, 吴海波, 黎金荣, 王晓晖. (2019). 恶意报复还是认同驱动? 新员工的角色社会化程度对其职场排斥行为的作用机制. *心理学报*, *51*(1), 128–140.]

Wang, Z., Sun, J. M., & Zhang, R. J. (2012). Effect of leader core self-evaluation on follower organizational citizenship behavior: The role of ethical leadership and collectivistic orientation. *Acta Psychologica Sinica, 44*(9), 1231–1243.

[王震, 孙健敏, 张瑞娟. (2012). 管理者核心自我评价对下属组织公民行为的影响: 道德式领导和集体主义导向的作用. *心理学报*, *44*(9), 1231–1243.]

Williams, K. D. (2009). Ostracism: A temporal need-threat model. *Advances in Experimental Social Psychology*, *41*, 275–314.

Williams, K. D., Cheung, C. K., & Choi, W. (2000). Cyberostracism: effects of being ignored over the Internet. *Journal of personality and social psychology*, *79*(5), 748–762.

Wu, C. H., Liu, J., Kwan, H. K., & Lee, C. (2016). Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: An organizational identification perspective. *Journal of Applied Psychology*, *101*(3), 362–378.

Yam, K. C., Fehr, R., & Barnes, C. M. (2014). Morning employees are perceived as better employees: Employees' start times influence supervisor performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, *99*(6), 1288–1299.

Does conformity lead to gains? The effect of workplace ostracism on performance evaluation from a self-presentational view

JIANG Ping[1]; ZHANG Lihua[1]

([1] School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Abstract

In many studies, victims of workplace ostracism are often portrayed as somewhat passive actors experiencing negative outcomes such as demoralization, suspicion, helplessness, and stress. However, this line of research conclusion has recently been questioned. A few studies have shown that social excluded people in specific situations may exhibit more prosocial behaviors and achieve higher task performance. Unfortunately, the mechanism through which these contradictory effects occur has not been fully explained. Furthermore, although there is evidence that social excluded employees will engage in behaviors towards enhancing their standing in the organization, existing research has not fully considered the degree to which this behavior is authentic, in which one's actions are consistent with one's inner values and preferences. In order to addressing these theoretical gaps, drawing upon the self-presentational perspective, we hypothesized that employees'

collectivism values strengthen the likelihood that employees will create facades of conformity when suffering from workplace ostracism. We further demonstrated that whether supervisor a collectivist determines how employees' creating facades of conformity affect subsequent performance ratings.

We test these hypotheses in an experimental study and a field sample of supervisor-employee dyads. For the experimental study, we recruited 142 full-time Chinese workers in different industries through the authors' alumni networks as participants. They were randomly assigned to one of two experimental conditions: the ostracism condition (n = 70) versus the inclusion condition (n = 72). Participants first completed a measure of collectivism values and reported the demographics, then they were asked to read a scenario displayed on the computer, which depicted a situation in which the participant was ostracized (or included) by team members in a hypothetical organization. After reading the scenario, participants finished the manipulation check and indicated to what extent they would be likely to engage in creating facades of conformity. In terms of the field study, we collected 254 dyadic data at three time-spots from a large air company in China. At Time 1, employees assessed perceived workplace ostracism and their collectivism values as well as demographic variables. At Time 2, one months later, employees rated their self-esteem level, and the extent to which they create facades of conformity, conduct self-leadership and impression management strategies. At Time 3, two months later, supervisors provided a performance evaluation of the focal employee and their own collectivism values. We applied confirmatory factor analysis, regression analysis and bootstrap methods via SPSS 22.0 and Mplus7.4 software to analyze the data.

Empirical results supported our arguments that workplace ostracism was positively related to facades of conformity. The relationship between workplace ostracism and facades of conformity was stronger when employees were high in collectivism values. When supervisors themselves also hold high collectivism values, employees' facades of conformity are positively related to supervisors' evaluations of job performance. Moreover, workplace ostracism has a conditional, positive indirect effect on supervisor's evaluations of employee performance via employee facades of conformity, such that the indirect effect is positive when both employee and supervisors' collectivism values are high.

With these findings, we make several contributions to the literature and management practice. First, we offered a new explanatory mechanism for understanding the complex relationship between

workplace ostracism and employee performance from a self-presentational perspective by examining the mediating role of create facades of conformity. Second, our findings about the moderating effect of employees' collectivism values provide explanations for the differential reaction to negative workplace experiences such as workplace ostracism as well as its consequence. Third, by exploring the contingent role of leaders' collectivism values, our study is among the earliest attempts to consider the role of bystanders in the ostracism process. Finally, we enrich the research field of conformity by examining new criteria, thus response to the call of exploring the antecedents and consequences of facades of conformity.

Key words workplace ostracism, facades of conformity, collectivism, performance evaluation, self-presentation theory